

A kutatás a zöldség-gyümölcs kisárutermelők kereskedelmi koncentrációhoz történő marketingszemléletű alkalmazkodását vizsgálta a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítés példáján. A kutatás az OTKA által elfogadott kutatási terv és munkaterv alapján folyt. A felméréseket Magyarországon végeztük, ami lehetővé teszi a kutatási eredmények hazai felhasználását. A felhasználás érdekében a részeredményeket folyamatosan publikáltuk, az eredményeket pedig egy könyvben összegeztük, amely az Agroinform Kiadónál jelent meg.

## A KUTATÁS ÖSZEFoglaló MEGÁllapításai

A bolti élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés közötti méretbeli különbség és annak hátrányos hatása a termelőkre nem magyar sajátosság, ugyanez jellemző az Európai Unióban is. Ugyanakkor a zöldség-gyümölcs termelés integrációja az Európai Unió átlagában jóval magasabb, mint Magyarországon. Az elaprózottabb magyar zöldség-gyümölcs termelés vállalati szférája fokozódó versenyhátrányba került a meghatározó piaci részesedésű általános profilú élelmiszer-kiskereskedelem nagyvállalati szektorával szemben. Ebből eredően Magyarországon a méretbeli különbségekből eredő konfliktusok erősebbek az élelmiszer-kiskereskedelem és a zöldség-gyümölcs termelés kapcsolatában, mint azokban az országokban, ahol koncentráltabb és integráltabb a termelés.

A multinacionális láncoknál a közvetlen kisárutermelői beszállítóknak a speciális résziaci termékeknél, illetve a nagy termelők között szabadon hagyott piaci részen van mozgáslehetőségük. A sikeres közvetlenül beszállító kisárutermelők vizsgálata alapján a résziaci lehetőségek kihasználásnak, illetve a sikeres, hosszú időn keresztül történő közvetlen beszállításnak döntő tényezője a kisárutermelő személyes adottságai. Így a képzettsége, ismereteinek korszerűsége, szorgalma, kitartása, innovációs és változtatási készsége, hosszú távú szemlélete és stratégiai gondolkodásmódja, marketingszemlélete, továbbá a megszokottól eltérő igényekhez való alkalmazkodási képessége és kockázatvállalási hajlandósága. A sikeres közvetlenül beszállító kisárutermelők legnagyobb problémája a kis termelési méretből eredő tőkehiány. A tőkehiányból eredő problémák egy részét a rátermettségükből, találményságukból eredően meg tudják oldani.

A résziaci termékek kivételével a közvetlen kisárutermelői beszállításoknak nincs jövője, mert elaprózott kínálattal nagy számban nem léphetnek be a beszállítói körbe.

Hatékonyági követelmények miatt előbb-utóbb a hazai tulajdonú kereskedelmi láncoknál is erősödni fog a beszerzés koncentrációja, és ez itt is csökkenteni fogja a közvetlenül beszállító kisárutermelők lehetőségeit.

A nagykereskedőkön keresztül történő beszállítások a jövőben egyre kevésbé jelenthetnek kerülőutat a kisárutermelők számára, mert a láncok beszerzéseiknél igyekeznek kikapcsolni minden felesleges közvetítőt és árrést. E csatorna jövője attól függ, hogy a láncok igényeit a nagykereskedők helyett más szállítók – nagy termelők, TÉSZ-ek, importáru – ki tudják-e elégíteni. Ha igen, a kisárutermelők számára ez az út bezárul.

A nagy kereskedelmi láncok által támasztott igények kielégítésére a zöldség-gyümölcs kisárutermelők döntő többsége kis méretéből adódóan külön-külön képtelen. Olyan termékpályás funkciók jelentkeznek, amelyeket az egyes kisárutermelők külön-külön nem tudnak ellátni, és ezért nem tudnak beszállítók lenni. A legfontosabb ilyen funkciók a következők:

- Marketingszemléletű, a nagyvevők mennyiségi és minőségi igényeinek megfelelő termelés, termeltetés.
- A tisztítás, válogatás, csomagolás, egalizálás és címkézés megszervezése, koordinálása.
- A termelői választék nagyvevői igényeknek megfelelő átalakítása.
- Logisztikai és informatikai funkciók (termelői logisztikai központok, szállítás, korszerű informatikai rendszer, hűtőlánc biztosítása, stb.), amelyek lehetővé teszik a nagy-alapterületű egységek korszerű logisztikai és informatikai rendszeréhez való kapcsolódást.
- Innovációs funkciók.

- Olyan professzionista reprezentációs és ajánlati rendszer, amely lehetővé teszi, hogy a kisárutermelők akkredikálhassák magukat a nagyméretű kiskereskedelmi láncoknál. Az akkredikációs rendszer lehetővé teszi annak megvizsgálását (auditálását), hogy a beszállító kisárutermelők felkészültek-e a beszállításra, biztosítottak-e a beszállítás minőségi, mennyiségi, termelési és logisztikai feltételei.

A kisárutermelők nem számíthatnak arra, hogy a nagy kereskedelmi láncok fognak termelést integráló szerepet betölteni, mert ezek jobban szeretnek néhány olyan nagyobb disztribúciós szervezettel, közvetítővel vagy termelői szervezettel tárgyalni, amelyek szervezik a nagyvevői igényekhez igazodó termeltetést, és elvégzik a kistermelői választék, mennyiség és minőség kiskereskedelmi kínálattá történő átalakítását. Ennek oka az, hogy a nagy kereskedelmi láncok csak a hasonló nagyságú beszállítókkal tudják a hatékonyságukat növelni.

A kis termelési méretből eredő számos problémára a termelők összefogása, integrálása lehet az egyik eredményes megoldás. A horizontális piaci struktúrák szolgálnak eszközül a kompetitív előnyök nyújtására.

Magyarországon még nem terjedtek el eléggé a termelői szerveződések a zöldség-gyümölcs ágazatban, ezért nem töltik be azt a szerepet a nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállításban, mint az Európai Unió sok tagországában. Ezért az értékesítés szervezettsége alacsony mértékű, a TÉSZ-ek az összes termékforgalomból kb. 20%-al részesednek, míg az EU-ban a termelői közös szervezetek átlagos részesedése 40%, egyes országokban viszont eléri a 70-75%-ot.

Ez az egyik alapvető oka a hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők beszállítási nehézségeinek.

A kisárutermelők többsége nem hajlandó lemondani az önállóság egy részéről és kooperációkkal, társulásokkal növelni a gazdasági potenciált. Döntően olyan kis- és törpebirtokon gazdálkodó önálló kisárutermelők vannak, amelyek egymástól függetlenül és elszigetelve termelnek, és egymástól függetlenül hozzák meg termelési és értékesítési döntéseiket. Ennek okai a következők:

- A kisárutermelők döntő többsége a nagy láncok piacához igazodó hosszabb távú üzletpolitikai elképzeléseket és stratégiát nem alakít ki, piaci magatartása bizonytalan. Nehezen ismerik fel a versenykövetelményeket. Piaci szemléletük csak lassan változik. A szemléletmód jelentős változása nélkül nem várható a beszállítás jelentős bővülése.
- A TÉSZ-ek terjedésének, szerepük növekedésének fő akadály a szürkegazdaság. Addig, míg a magas adók és a hatósági ellenőrzések a legális termelőket és a TÉSZ-eket hátrányos helyzetbe hozzák, a kisárutermelők jelentős része inkább a szürkegazdaságot részesíti előnyben. Ebben a helyzetben TÉSZ-ek egy része talpon tud maradni, mások nehézségekkel küzdenek. A szürkegazdaság jelentős aránya csökkenti a kisárutermelők érdekeltségét az alkalmazkodásban. Az állam nem ösztönzi hatékonyan a szürkegazdaság csökkenését és a termelői közös szervezeteken keresztül történő értékesítést, mert elsősorban az egymástól elszigetelt kisárutermelőket, és nem a beszállítást segítő termékpiályás funkciókat támogatja.
- A kisárutermelésre alapozott korszerű kooperáció és társulás hagyományainak hiánya.
- A kisárutermelők nem, vagy nehezen tudják magukat túltenni azon az általuk negatívnak tartott pszichológiai hatáson, amit az önállóság egy részének elvesztése okoz.
- Az a magyar individualista mentalitás, hogy ha van tíz kisárutermelő, akkor azok legszívesebben „tízfelé mennének”. Ráadásul a gazdák jelentős része nehezen fogadja be az újat, az innovációt.

Ilyen körülmények között azonban nem lehet jelentősen csökkenteni a konfliktusokat a nagyméretű kereskedelem és a kisárutermelés között, és kevés esély van a versenyképes ár és a versenyképes volumen elérésére.

A nagy kereskedelmi láncok piacán a zöldség-gyümölcs kisárutermelők jövőbeni szerepe tehát elsősorban magukon a kisárutermelőkön múlik. Elhibázott stratégia és késve történő reagálás esetén a hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelők többsége a koncentrációs folyamat egyik vesztese lehet. Ha ugyanis a kis- és törpebirtokon alapuló kisárutermelők nem csökkentik egymástól való elszigeteltségüket, akkor a legnagyobb részarányú piacon, a koncentrált, nagyméretű kereskedelemnél döntő többségük működés- és életképtelen.

A kis méretből eredő hátrányos helyzet miatt a zöldség-gyümölcs kisárutermelők saját erőfeszítései önmagukban nem elegendőek, versenyképességük növekedéséhez szükség van állami támogatási és ösztönzési eszközökre.

Kutatásunk alapján a nagy kereskedelmi láncoknak történő értékesítéshez kapcsolódó funkciók ellátásához pályázatok alapján a zöldség-gyümölcs kisárutermelőket integráló hazai termelői szervezetek (TÉSZ-ek) kaphatnak, és ténylegesen kapnak is támogatást. Egyedül a több szervezetnél is súlyos gondot jelentő forgóeszköz-finanszírozás a kivétel. Jelentős pozitívumai vannak annak az Európai Unió és hazai állami finanszírozási forrásokat egyaránt felhasználó pályázati rendszernek, amely a TÉSZ-ek működési programjait támogatja, mert a támogatott célok döntő többségébe a nagy kereskedelmi láncoknak történő beszállításhoz szükséges funkciók is beilleszthetők. Jó ez a támogatási rendszer azért is, mert egyrészt a TÉSZ-eknél a működési programok kötelező összeállításával segíti az üzleti tervezés és a stratégiai gondolkodás terjedését, másrészt a támogatás ösztönzi a gazdasági erő és az alkupozíció növekedéséhez, továbbá a kínálati koncentrációhoz szükséges második szintű integrációs szervezetekhez való csatlakozást. Negatívumként jelentkeznek a támogatási rendszer általános problémái: a bonyolult szabályrendszer, a bürokratikus működés, a sok felesleges korlátozás, az uniós szabályok lassú adaptálása, az értelmezési bizonytalanságok és az utólagos finanszírozás.

A megkérdozett közvetlenül (tehát nem a TÉSZ-eken és más közvetítőkön keresztül) a nagy kereskedelmi láncokba szállító zöldség-gyümölcs kisárutermelők egyike sem vett igénybe támogatást. Van közöttük, aki a támogatások ügyében meglepően tájékozatlan, és azt sem tudja, kihez fordulhatna, miközben más tekintetben jól informált és felkészült. Van, aki korábban már pályázott, de elutasították. Vannak, akik a támogatások elbírálásánál és odaítélésénél mások által tapasztalt visszasságokra hivatkozva nem pályáznak. A kisárutermelők számos területen tudnák hasznát venni a támogatásoknak, így például a technológiai és posztharvest beruházásoknál, az oktatásban és a képzésben, továbbá a szaktanácsadásban. A kutatás nem tartalmazott olyan példát, amelyben a támogatások segíteni tudták volna a kisárutermelők közvetlen beszállításait, és a láncok igényeihez való alkalmazkodást. A jelek szerint a támogatási rendszer nem veszi figyelembe a közvetlenül beszállító zöldség-gyümölcs kisárutermelők sajátos problémáit (például kis méret, információs hátrányok).

## JAVASLATOK

Kutatásunk alapján a hazai megoldás alapfeltétele a kisárutermelők szemléletének és stratégiai gondolkodásmódjának megváltozása, a kereskedelemre történő „mutogatás” és az állami eszközöktől remélt „megváltó” szerep helyett a nagy kereskedelmi láncok – mint nagyvevők – igényéhez történő marketingszemléletű alkalmazkodás. Meg kellene változtatniuk alapállásukat, hozzáállásukat, fokozni kellene tanulási, változtatási és innovációs készségüket.

A zöldség-gyümölcs kisárutermelőknek a nagy kereskedelmi láncok piaca tekintetében két alapvető stratégiai lehetőségük van.

Az egyik: a nagyméretű láncok, társulások, illetve nagy-alapterületű kereskedelmi egységek kínálatában a nagy termelők között szabadon hagyott piaci rések, ahol közvetlen beszállítással kiegészítő szerepet tölthetnek be.

A másik: azt kell nézniük, hogy hol tudnak nagy mennyiségben szállítani, és ezeken a területeken termelési és értékesítési kooperációval, társulásokkal, továbbá a termékpályán

szolgáltatási, logisztikai és informatikai rendszerek létrehozásával meg kell teremteniük a kínálati koncentráció és az azon alapuló versenyképes ár feltételeit.

A konfliktusok csökkenése érdekében a magyar zöldség-gyümölcs termelésben az eladói oldal méretének növekedésére, vállalati és kínálati koncentrációra, továbbá integrációra lenne szükség. A termelőknek a lehető legnagyobb szervezettséggel és integrációval kellene fellépniük annak érdekében, hogy a koncentráló magyar zöldség- és gyümölcspiacon megállják a helyüket. Jelentős mennyiség és homogenizált minőség szállítására képes beszállítóknak van szüksége a nagy kereskedelmi láncoknak. Megfelelő szervezéssel erre kell alkalmassá tenni a kisárutermelőket.

A termelői szervezetek, és ezen belül a TÉSZ-ek képesek a szétaprózott kisárutermelői termelés és kínálat koncentrálására és homogenizálására, továbbá olyan tevékenységek elvégzésére, amelyeket a kisárutermelők külön-külön nem tudnak ellátni. Vizsgálatunk alapján a problémák, konfliktusok ellenére a kereskedelmi láncoknak beszállító TÉSZ-ek és a TÉSZ tag kisárutermelőik a menedzsment szervező munkájának segítségével meg tudnak felelni az üzletláncok igényeinek.

A problémák kiküszöbölésével, versenyképes és hatékony termelési módszerek bevezetésével, valamint a termék hozzáadott értékének növelésével a termelői szervezetek lehetnek azok, akik a kiskereskedelem sikeres beszállítói tudnak lenni, mert integráló szerepükkel csökkenteni tudják a nagyméretű kereskedelem és kisméretű termelés közötti konfliktusokat. A kistermelők tömegei elsősorban ezekhez a szervezetekhez csatlakozva tudnak beszállítani a nagy alapterületű üzletláncoknak.

Ezért arra lenne szükség, hogy a kisárutermelők ne saját maguk szervezetlenül gazdálkodjanak, hanem kapcsolódjanak valamelyik környékbeli termelői szerveződésbe. A termelőknek fel kellene ismerniük a helyzeti előnyöket, melyek ezzel járnak: nagy volumenű piac és fizetőképes vásárló, egységes áralap, minőségbiztosítási rendszerek, a TÉSZ-ek által nyújtott szolgáltatások, fejlesztés és innováció.

A TÉSZ-ek összefogásának és annak kertében a másodszintű szerveződéseknek (amelyekben csak a marketing vagy csak az értékesítés folyik) nagy szerepük lehet a jövőben, mert így még nagyobb mennyiséget és még egységesebb árut tudnak beszállítani, és még erősebb alkupozícióba kerülhetnek a nagy kereskedelmi láncoknál. Ehhez viszont minden TÉSZ-nek le kellene számolni a beidegződésével, nem konkurenciát, hanem potenciális piacot kellene látniuk ezekben a szerveződésekben.

A nagy kereskedelmi láncok piaca tekintetében a valóban kis termelőknek a TÉSZ-eknél nincs jövőjük, mert több száz beszállítót egy TÉSZ sem tud kezelni. A legkisebb termelőknek ezért növelniük kellene az üzem méretét, mert az éles versenyben csak így lehet jövedelmező a tevékenységük a nagy kereskedelmi láncok piacán.

A TÉSZ-ek terjedésének egyik fő akadályát jelentő szürkegazdaság ellen maguk a TÉSZ-ek nagyon keveset tudnak tenni. Ilyen lehetőség, hogy különböző szolgáltatásokkal, illetve a működési alapból közvetlenül támogatják a tagok termelését. Ez nagyon sok esetben nem elég.

A szürkegazdaság méretét döntően csak állami, kormányzati eszközökkel lehet érzékelhetően visszaszorítani. Így szigorú ellenőrzéssel, büntetéssel, illetve a magas adók, mindenekelőtt az ÁFA csökkentésével, és a nemzeti támogatás kiszámíthatóságának megteremtésével.

A legális szférában az adminisztrációs terheket, továbbá a hatósági ellenőrzéseket és a magas bírságokat is csökkenteni kellene.

A szürkegazdaság elleni határozottabb, keményebb kormányzati fellépést, az adózási és adminisztrációs terhek csökkentését sürgeti, hogy a zöldség-gyümölcs termelés válságban van. A kilencvenes évekhez képes közel 1 millió tonnával termelnek kevesebbet, pedig minden lehetőség (éghajlati, környezeti) meglenne arra, hogy ez ne így legyen, de a szürkegazdaság, a legális kertészetet szabályozó törvények, jogszabályok, az ellenőrzések (melyek sokkal inkább csak a legális termelés területére térnek ki, mint a szürkegazdaság szankcionálására) szinte ellehetetlenítik a zöldség-gyümölcs termelést.

A TÉSZ-ek iránti elkötelezettséget is lehetne javítani, ami közvetlen befolyásolással is lehet, például ha különféle támogatásoknál előnyt jelent a TÉSZ tagság (habár ez részben van is).

A TÉSZ-ek terjedése, szerepük növekedése érdekében fontosak a következő termelési szektoron belüli, illetve a TÉSZ-ek és tagjaik közötti tényezők:

- Lehetőség szerint egy-egy TÉSZ minél több szolgáltatást tudjon nyújtani és szerződéssel biztonságot adjon tagjai részére.
- Fontos a folyamatos fejlesztési tevékenység, és azon belül a folyamatos technológiai fejlesztés, mert egy beszállító hosszú távon csak így tud bennmaradni egy-egy nagy kereskedelmi láncban.
- A TÉSZ-ek a működési program adta lehetőségeken belül minél több közvetlen támogatást tudjanak adni tagjaik részére.
- Meg kell szilárdítani a fizetési biztonságot, mert a rugalmas és gyors fizetési feltételek a tagok számára további ösztönző tényezők lehetnek.
- Inputanyag beszerzés, göngyöleg biztosítás segítése.
- Termelés-szervezéssel koncentrálni a termeltetést, hogy egy-egy növényfajjal minél hosszabb ideig tudjanak szállítani a láncokba.
- Átvállalni a tagoktól a nyomon-követhetőség, a minőségbiztosítás kiépítésének és fenntartásának terheit.
- A működési program lehetőséget ad, hogy a TÉSZ-ek minél több közvetlen segítséget adjanak a tagoknak – fontos lenne ennek jobb kihasználása.
- Közvetett támogatás javítása a tagok részére:
  - Szaktanácsadás színvonalának emelése minden területen, mert a tudás és az információ hatalom, csak ennek birtokában lehet megújulni és a piacon fennmaradni.
  - Logisztikai szolgáltatások további fejlesztése.
- A TÉSZ információgyűjtő és elosztó szerepkörben jól kell, hogy teljesítsen.

A támogatási és ösztönzési rendszert egy zöldség-gyümölcs beszállítási célprogram keretében az alkalmazkodás és az innováció segítésére és kikényszerítésére, és ezen belül a termeltető és termékpályás funkciókat ellátó elsődleges és másodlagos szintű termelői közös szervezeteken keresztül történő értékesítés ösztönzésére, továbbá a nagy kereskedelmi láncok beszerzési rendszeréhez kapcsolható korszerű logisztikai centrumok-bázisok-körzetek és korszerű informatikai rendszerek elterjedésének segítésére kellene koncentrálni.

A TÉSZ-ek és a kistermelő tagjaik egyik fő gondját, a tőkehiányt pénzügyi konstrukciókkal kellene enyhíteni. Különösen fontos lenne megteremteni a támogatási lehetőséget a felkészült, gazdaságukat bővíteni akaró kisárutermelők fejlődéséhez.

A szakmai szövetségeknek nagyobb szerepet kellene vállalniuk a beszállítás bővítésében és a TÉSZ-ek szerepének növelésében, például a szaktanácsadás fejlesztésével, mert jelenleg nincs, akitől a kisárutermelő a nagy láncok piaca, üzletpolitikája, beszerzési, értékesítési és logisztikai-informatikai rendszere tekintetében tanulhatna.